

STRATÉGIES DE LA MODERNITÉ ou l'impermanence économique

Le terme de « modernité » est lourd de tous les pièges ; il comporte toutes les ambiguïtés, et presque les appelle. Il est entendu que ce qui se dit ou se veut moderne se réclame du même mouvement de l'impermanence ; ce qui est moderne est ce qui passe, et ce qui sera dépassé. Dans un mois, dans un an, ou dans dix, le même passage du temps, des choses et de l'humeur des hommes aura enlevé à ce qui est aujourd'hui moderne tout son attrait, toute sa jeunesse, et avec eux sa pertinence. L'économie n'échappe pas à ce mouvement, qui donne sa saveur aux choses, et incite à considérer ce qui vient après la modernité, comme actuel, tant et depuis si longtemps nous campons dans la modernité qui ne veut plus rien dire à force de se prolonger.

Accepter ce jeu et se consacrer quand même à discerner ce que des stratégies économiques peuvent avoir d'actuel aujourd'hui n'a pourtant rien que de très honorable et peut même se révéler utile. D'aucuns mettent l'accent sur les permanences des questions d'économie, c'est-à-dire de rareté, d'arbitrages et de systèmes, de disposition des moyens en fonction des fins poursuivies. D'autres montrent comment les vieux sages ont tout prévu, qu'ils soient mandarins, stylites ou derviches tourneurs.

Nous accepterons ici, sans en débattre, que des conditions démographiques, techniques, sociales, modifient les stratégies économiques, celles des entreprises comme des institutions, qu'elles font la pertinence de certaines et condamnent d'avance les autres ; nous ne nous baignons jamais deux fois dans la même eau du fleuve. Nous accepterons aussi que l'opinion, capricieuse maîtresse des démocraties, soit une autre forme de l'impermanence qui s'appelle la modernité, et que d'autres appelleraient la primauté du réel.

Du système des marchés à l'utopie des marchés

Au cours des trois dernières décennies, plus précisément à partir de ce jour de juillet 1972 où Richard Nixon décida de suspendre la convertibilité du dollar en or et de laisser flotter les monnaies sur les marchés, les marchés financiers sont devenus le système de l'économie, d'abord dans les pays développés, puis dans la majeure partie du monde. Directement ou indirectement, l'ensemble des prix est directement, et surtout indirectement, déterminé par les échanges réalisés sur les marchés financiers – l'ensemble des prix, donc des revenus, de la valeur des patrimoines et des engagements collectifs. Mais le *process* de leur extraordinaire extension géographique et de leur généralisation sectorielle a changé leur nature. De système de l'économie, chargés d'assurer la formation des prix et la liquidité des engagements, ils sont devenus utopie politique et sociale, prétendant constituer un système de gouvernance, de relations humaines, de liens collectifs, capable de se substituer à tout autre. La thèse, ou l'espérance, de « la fin de l'histoire », c'est-à-dire d'un monde uni sous l'égide du contrat, de la concurrence et de l'intérêt individuel, a autorisé un extraordinaire dessaisissement des institutions, des pouvoirs et des collectivités constituées et permis que le système des marchés financiers s'installe en surplomb de la démocratie et de la société, et qu'il apparaisse comme le système de gouvernance mondial le plus souhaitable en même temps que le plus proche.

Au cœur de toute analyse, puis de toute décision stratégique, se trouve ce constat : les marchés financiers sont devenus le système du monde. A travers son traité d'Union économique et monétaire, à travers la substance des négociations qui ont conclu à son élargissement à vingt cinq, le 1^{er} mai 2004, l'Union européenne a porté plus loin que tout autre ensemble humain cette utopie - tout en la dénonçant - en choisissant notamment d'avoir pour seule Constitution un traité d'Union économique et monétaire, de placer la Banque centrale indépendante en seule instance économique consistante de l'Union, et d'abandonner toute référence à une identité propre qui justifierait d'autres priorités que celles de la prospérité. Il est curieux d'observer comment l'obsession économique des marxistes recyclés en socialistes plus ou moins tolérants à l'égard de l'entreprise et du marché, et la convergente obsession

sociale de militants chrétiens qui, dépris de toute croyance en l'au-delà, veulent faire d'ici-bas un paradis mesuré au revenu par tête, ont joué un rôle déterminant dans ce processus, en rendant illégitime tout autre critère d'appréciation de l'action collective que celui du revenu global et du partage de ce revenu. Il est également intéressant de constater comment, à chaque fois qu'ils ont jugé que leurs intérêts vitaux étaient en jeu, qu'ils soient économiques ou non économiques, les Etats-Unis d'Amérique n'ont jamais hésité à modifier les règles du marché, à les suspendre ou à les subordonner à des règles d'un ordre supérieur – par exemple, celles de la sécurité des citoyens américains.

Ce faisant, le système des marchés financiers a changé de nature ; il a échappé à l'économie, il a envahi le champ politique et social. L'inflation était la gomme à effacer les erreurs, les petites lâchetés, les promesses intenables des politiques. Les marchés financiers sont à la fois l'épouvantail mille fois brandi (« je me battrais de toutes mes forces ») et l'excuse increvable (« j'ai dû céder devant la force des marchés »). De sorte qu'une question majeure de gouvernance est posée – c'est un autre sujet. De sorte que tous les jugements, toutes les appréciations purement économiques portés sur ce système manquent leur objet. Sa raison est ailleurs, il est le système qui permet au pouvoir de ne jamais être pris en défaut, et même il est le système qui permet au pouvoir politique qui permet de se faire oublier – de faire l'économie de son pouvoir. De sorte que c'est en tant qu'utopie de l'après-démocratie que le système des marchés financiers doit être apprécié et jugé ; de sorte que c'est comme notre plus récente et peut-être ultime utopie de l'universel qu'il faut considérer le système des marchés financiers, ce système qui est désormais le seul à créer du commun entre un Chinois de Singapour, un musulman du Koweït, un retraité français et un jeune Malais de Vancouver – ou à espérer en créer.

C'est à ce moment où il devient utopie universelle que le système des marchés financiers n'est plus le modèle du monde ; la modernité consiste à en prendre connaissance et à en tirer toutes les conséquences. Au moment même où l'utopie paraissait plus proche qu'aucune autre de son dépassement, lors de la promesse généralisée d'accès à la fortune de la bulle des valeurs d'actifs, en 1999, le système vivait son explosion, du fait de la rupture du triangle d'intérêts communs entre dirigeants de

sociétés, retraités d'Occident, et salariés des grandes sociétés. Au moment même où le devenir du système n'était plus débattu, le retour de la guerre sur l'Occident, celui du moins de questions de vie ou de mort, réinstallait en surplomb le politique et obligeait à reconnaître ou à formuler des règles et des liens nécessairement hétérogènes et supérieurs par nature aux marchés eux-mêmes. Le choc du 11 septembre a suffi à rendre aux Américains une capacité à agir qui, bien ou moins bien employée, compte et comptera. Faute de reconnaître qu'elle a remplacé les frontières des nations par rien, qu'elle dénie aux Européens de décider eux-mêmes avec qui, à quelles conditions et selon quels critères ils veulent « faire société », l'Union européenne est entrée dans le nouvel âge de la guerre dans les pires conditions qui soient, sans l'avoir comprise, sans l'avoir décidée et sans vouloir la gagner. La complaisance de l'Europe à l'égard de ce qui la détruit, à l'intérieur même de son territoire, n'a d'égale que sa dureté à l'encontre de ceux qui, Européens ou Américains eux-mêmes, lui posent les questions auxquelles elle ne veut pas répondre, et lui montrent les batailles qu'elle perd, faute de les livrer. L'absence de lucidité qui, particulièrement en France, entoure le sujet de la présence musulmane et plus généralement extra-européenne, celui des frontières et de l'identité européenne, celui de la préférence européenne dans l'accès aux prestations sociales et à une solidarité qui se dit encore, avec quelle ironie, nationale, et qui interdit tout débat sur ces sujets, donc toute démocratie, caractérise un refus du réel qui tôt ou tard, produira ses effets – les pires.

Nous vivions dans la maison des marchés, et nous ne le savions pas. Tout en feignant d'en débattre, de les critiquer et de les tenir à distance, nous leur avons laissé les clés de la maison. Nous avons laissé l'obsession économique décider de l'accès à la nationalité, de l'accès au territoire, nous laissons l'obsession économique déterminer la distribution de droits sociaux inconditionnels. Nous sommes sur le point d'en sortir, et nous mesurons trop peu le prix de ce que nous laissons derrière nous, encore passionnés d'en débattre, pour sentir l'immensité nue de questions que nous allons habiter.

Les trois champs de la modernité

Le retour de l'histoire, et de l'histoire comme tragédie, comme sang

et comme guerre, transforme les conditions de la pertinence des stratégies. Non que quelque chose s'annonce de plus efficace, de plus puissant, que les marchés financiers ; mais que le réel, têtue, se fait entendre, et refuse de se laisser dissoudre dans les signes que les réseaux échangent en temps réel autour de la planète. Le temps des différences et des liens, le temps des marges et de l'éloignement, le temps du proche et du loin, demande une nouvelle intelligence stratégique aux entreprises, comme aux institutions.

Le proche et le loin

Le rêve d'une planète intégrée sous le signe des échanges financiers s'est éloigné. Les entreprises se retrouvent face au grand retour des territoires, de la différence, et de l'éloignement du monde. La question n'est plus ; comment est-ce que je gère, j'approvisionne, je distribue, je promeus, partout dans le monde de manière rigoureusement unique ? La question devient ; comment est-ce que je gère, j'approvisionne, je distribue et je fais la promotion de mes produits, de manière à la fois intimement proche de chacun de mes marchés pertinents, tout en faisant vivre mon identité, ma différence et mes fondamentaux ? Et d'autres termes, comment être totalement moi-même partout, tout en étant intimement lié à chaque partie du tout, si différente soit-elle ? S'il n'est pas de réponse unique, un élément à la fois puissant et dérangeant consiste à rapprocher ce qui avait été séparé, et à reconstruire l'unité territoriale de l'entreprise comme un tout. La mode managériale a consisté à séparer totalement les fonctions de production, les fonctions de vente, les fonctions de financement, les fonctions de direction de l'entreprise ; la prise de conscience de l'intense demande de territorialité va provoquer le mouvement inverse. Qui peut espérer tirer durablement parti du développement de la Chine ou de l'Inde en vendant ses produits, sans devoir s'interroger sur la nécessité d'y produire, d'y recruter, et d'y trouver des associés – c'est-à-dire de s'y localiser ? De sorte qu'à l'utopie de la délocalisation absolue, sur une planète unifiée, succède la pratique combien délicate mais réaliste d'une gestion géographique de la localisation de l'entreprise, sur le mode de l'appartenance, de la contribution et de l'enracinement. De sorte aussi qu'à l'organisation et au management de fonctions totalement cloisonnées, succède la

réallocation dans l'espace de l'ensemble des fonctions de l'entreprise, y compris celles qui s'étaient rêvées les plus totalement déliées de tout territoire.

La maîtrise du temps

Les entreprises sont confrontées à l'impermanence, celle des modes et des mouvements de leurs marchés, celle des humeurs de leurs clients, d'où l'importance prise par le thème du changement au cours des vingt dernières années – au point que le changement est devenu une religion de management, certains dirigeants affirmant que le changement était en lui-même une valeur d'entreprise. Moins apparente, et pourtant tout aussi importante, est la permanence requise des entreprises ; pour attirer et retenir, pour motiver et développer leur capital humain et s'enrichir du progrès de leur environnement, elles doivent proposer des projets, constituer des références. Des entreprises comme General Electric, Procter and Gamble, L'Oréal, Michelin, doivent une part de leur attraction durable auprès des jeunes diplômés au sentiment qu'elles procurent de savoir gérer le temps et de trouver dans leurs permanences les moyens non de refuser la modernité mais d'en percevoir les opportunités, d'en tirer profit, presque de la construire. L'inscription dans la durée d'un projet, d'une implantation, d'une orientation, redeviennent des éléments discriminants de la valeur d'une entreprise et d'une proposition de marché ; la fidélité à des engagements, à des liens, est vécue comme complément ou antidote, indispensables à cette modernité des sports de glisse où tout est fluide, liquide, sans détermination et sans contrainte. Le temps du surf sur les modes, les bulles et les krachs, s'assombrit. Et la maîtrise de la durée, à l'égard de son milieu comme à l'égard du marché, redevient le luxe qu'elle n'avait jamais cessé d'être, et la distinction qu'elle n'était plus.

La règle du jeu

Quel est le rapport pour l'actionnaire ? Unique règle d'appréciation et de mesure, unique étalon de toute activité économique, le prix de marché a cessé d'être le seul reflet de la rentabilité financière. Le tour aigu, parfois dramatique, des débats autour de la gouvernance, la violence de la sanction intervenue quand la règle a semblé détournée, ou

méprisée, valent changement. L'entreprise doit vivre dans le domaine de la règle, et même elle doit participer à étendre ce domaine, pour relever des règles du marché. L'expression « sortir du marché » doit être prise dans tout son sens. Les sociétés sanctionnées pour n'avoir pas satisfait aux règles comptables, sociales ou de gouvernance, sont au sens propre sorties du marché ; elles n'ont plus légitimité à vivre dans la maison commune. Le grand retour de la règle se déroule avec une brutalité imprévue ; aux Etats-Unis, la falsification des comptes par les dirigeants de sociétés cotées est punie aussi sévèrement que l'assassinat d'un témoin à charge dans un procès ! Il comporte ses facilités, ses excès et ses dérives ; mais il signale aussi que le progrès de l'économie et des marchés emprunte la voie d'une re-régulation forte, condition de la confiance, condition surtout de la capacité de chacun à participer au marché, à y faire valoir ses talents, sa force ou ses produits, et il marque cette redécouverte, banale pour des esprits français, plus étonnante ailleurs. Dans un espace de forces, d'attractions et de moyens aussi disproportionnés, seule, la règle, l'autorité de la règle et la rigueur dans l'application de la règle, garantissent le fonctionnement du marché comme capacité à agir, comme jugement sur le prix, et comme ouverture à tous.

La modestie économique

La science économique a eu pour meilleur allié les marchés financiers ; ils sont aussi son pire ennemi. La liste des prix Nobel d'économie récompensés pour leurs travaux sur le fonctionnement des marchés financiers, depuis vingt-cinq ans, est impressionnante ; au point que les questions de marché semblent avoir absorbé l'économie. Tout aussi frappante est la modestie, voire l'abstention, des économistes, sur des pans d'importance certes inégale, mais problématiques, de la réalité des fonctionnements de nos économies.

Pour l'Europe continentale, l'absence de travaux sur le mouvement coopératif et mutualiste interroge, notamment depuis que l'acquisition du Crédit lyonnais par le groupe Crédit agricole a constitué la première banque européenne. Et qui sait que les banques commerciales allemandes (Deutsche Bank, Dresdner Bank et Commerzbank) ne détiennent que des parts de marché ultra-minoritaires (à elles trois,

moins de 20 % des opérations des particuliers), tant le marché est saturé par les banques locales, les caisses d'épargne et les banques coopératives ?

Dans le monde, l'appréciation, voire la mesure, des capacités locales ou régionales à assurer, contribuer ou partager un développement économique pérenne, fait l'objet d'une aussi surprenante abstention. Les travaux de Joseph Stiglitz sur le capital structurel, ceux d'Amartya Sen proposant de substituer un indice de développement humain aux indices macro-économiques purement quantitatifs, font figure de monuments solitaires. Qui ne voit pourtant que la question est centrale, et peut-être décide de la paix ou de la guerre entre les civilisations, notamment quand elle est appliquée aux sociétés musulmanes et quand elle concerne la relation entre l'islam et la société de marché ?

Pour les deux décennies prochaines, la question de l'équité entre les générations, lourdes d'inconnues, de surprises et de débats, est également l'objet d'un *benign neglect* préoccupant ; la capacité des pays occidentaux comme des nouveaux pays de marché à faire vivre un modèle inclusif, dans lequel chacun trouve sa place et dans lequel les plus jeunes se sentent attendus et ont confiance dans leur capacité à vivre mieux que leurs parents, mériterait pourtant quelque attention tant elle paraît incertaine. Et si l'obsession économique a pris, pas seulement au sein de la gauche européenne, la figure unique et à certains égards excessive de la redistribution des revenus et de la correction immédiate d'inégalités jugées excessives, comment oublier qu'au cours des vingt dernières années, par exemple dans les systèmes de retraite français, cette redistribution n'a obtenu des résultats dans le présent qu'en sacrifiant délibérément l'avenir, c'est-à-dire en creusant les inégalités futures entre générations ?

A terme plus éloigné, ou plus proche, la question des externalités de l'activité productive et des mécanismes de marchés a reçu plus de commentaires moraux ou politiques qu'elle n'a suggéré des travaux effectifs. La découverte récente que nous vivons non seulement un monde fini, mais un monde petit, dans lequel une partie significative de ce qui s'appelle création de valeur n'est en réalité que la destruction de biens publics, à libre disposition, gratuits, permettant l'appropriation

privée et l'exploitation commerciale, paraît pourtant au cœur des inquiétudes collectives sur l'avenir – et des futurs conflits pour le partage ou la mise à disposition de ces biens publics. Là encore, un sujet essentiel du débat public et des stratégies des entreprises est peu - ou mal ou incomplètement - éclairé par une science économique qui multiplie les travaux d'experts sur les marchés d'options ou les dérivés de crédit, mais offre peu d'éléments à qui veut améliorer l'accès à l'eau potable – y compris en Bretagne.

Moins abstention que désintérêt, moins négligence qu'effet de mode, la concentration des travaux économiques sur les produits des marchés financiers obéit en réalité à la vieille fascination des économistes pour les mathématiques, et au vieux désir de ranger enfin l'économie au rang des sciences dures, des sciences exactes, de celles qui comptent parce qu'elles ne font que compter. L'inverse est probablement plus actuel. L'économie fait partie des sciences humaines. C'est en le reconnaissant, en approfondissant cette situation de fait, qu'elle échappera à son statut de « *dismal science* ». Comme elles, elle est science de l'impermanence, d'ici et d'aujourd'hui, d'ailleurs et de demain. Comme elles, elle progresse dans le décloisonnement, dans la modestie de ses réponses, dans la banalité de ses questions. Comme elles, elle participe à l'aventure de ce qu'il faut appeler une anthropologie globale. Et c'est dans la faiblesse de l'écoute des autres disciplines, qu'elles s'appellent linguistique, biologie, analyse, génétique, que réside la tragique inactualité de la science économique dite moderne, et qui appartient déjà à ce passé où ce qui se comptait, seul comptait.

Ce texte a été publié dans AGIR 18 – Crises et modernité – Juin 2004.